

<報告>シンポジウム<国際的企業活動にみる文化接触>

雑誌名	アジア・アフリカ文化研究所研究年報
巻	30
ページ	185-214
発行年	1995
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00011239/

〈報告〉

シンポジウム

国際的企業活動にみる文化接触

日時 一九九五年一〇月二八日

会場 東洋大学白山スカイホール
司会 研究員・吉田辰雄

報告

「Outside-In」思考でのアジア事業展開

エーザイ株式会社アジア部 部長 窪田 寛

中国における異文化接触と相互理解

—— 商社マンの駐在体験から ——

三菱商事株式会社大阪支社中国担当部長 田中 忠 仁

我国の海外直接投資による経営資源の移動と文化変容について

東洋大学経営学部教授
アジア・アフリカ文化研究所研究員 米田 公 丸

はじめに

アジア・アフリカ文化研究所では、これまでに「近代化と伝統的価値観」「多文化アジアの教育問題」「異文化間コミュニケーションの可能性」

国際的企業活動にみる文化接触

をテーマにしてシンポジウムを重ねて参りました。これらはいずれも「アジア」という語でひとくくりに出来ぬ各国、各民族の文化、価値観の深層を探ろうとしたものであります。しかしそのような多様性、固有文化を見るにしても、今なお、「東南アジア」あるいは「発展途上国」と一括して済ませているのも事実であります。

今日、我国がアジア各国と直接深く関わっているといわれますが、それは「経済」を主としたものと思われまます。政府、地方自治体、民間企業、個人の各レベルで行われる国際協力も様々な形態があるようですが、それらは「経済協力」「技術協力」「市場占有率」「企業進出」「投資」等々の言葉で示めされますように、一方的、効率的、時には強圧的ですからあると思われるようなものであります。経済・技術の協力は電力、通信、高速道路等の産業社会基盤の整備、知的所有権等をめぐる法整備等、すくなくからず社会、政治、経済の分野にプラスのインパクトを与えています。同時に伝統的社会に種々の衝撃を与え、社会の変革への始動をもたらしております。海外直接投資活動としての国際企業の役割が増大するにつれ、これらの企業に直接・間接にかかわる投資受入国の国民の日常生活の様式、意識も大きく変えていると思われまます。

今回はこの点に焦点を合わせ、経験の深い方々の体験を踏まえながら「国際的企業活動に見る文化接触」について究明したいと思ひます。

我国の海外直接投資による経営資源の 移動と文化変容について

米 田 公 丸 YONEDA Kimimaru

一九三一年生まれ。一橋大学大学院経済学研究科修士課程修了、シカゴ大学大学院経済学研究科博士課程中退。アジア経済研究所経済開発分析プロジェクトチーム・マネージャーを経て現在に至る。国際経済学、アジア経済論を専攻。論文：「インドネシアの自動車産業」 東洋大学『経営研究所論集』第一八号、一九九五年二月；「インドネシアの規制緩和政策と民間経済活動」 東洋大学アジア・アフリカ文化研究所『研究年報』第二八号、一九九三年三月、ほか多数。

一、日本企業の国際的展開：海外直接投資

我国の海外直接投資は一九六五年以降の経常収支黒字により開始された。経常収支黒字は日本経済の発展パターンが軌道に乗り成熟化過程にあることを反映しているが、民間の貯蓄と投資の差額および政府の財政収支の水準に密接に関係があり、貯蓄より投資が少ないことを意味している。海外直接投資は一九七〇年度には九億ドルであったが、本格化するの是一九八五年のプラザ合意以降のことで一九八五年度には一二二億ドル、一九八六年度二二三億ドル、一九八七年度三三三億ドル、一九八八年度四七〇億ドル、一九八九年度六七五億ドルと規模を拡大していったが、一九九〇年度五六九億ドルとやや減少し、一九九三年度三六〇億ドルである。一九九三年度までの累積投資額は許可届け出ベースで四二二五・五億ドルに達する。

国際的企業活動にみる文化接触（米田公丸）



米 田 公 丸 研 究 員

期待されること等が主な魅力であるが、日本と地理的・文化的に近く、初等教育が普及し労働者が勤勉で、技術者・管理者の質が良好であることも挙げられる。

海外直接投資の理論的説明に産業のプロダクト・サイクル論と雁行形態の発展論がある。前者はハーバート大学経営大学院教授のバーノン氏に依るものであり、後者は一橋大学教授であった赤松要氏によるものである。

プロダクト・サイクル論に依れば、産業の初期（始発）段階では製品の生産工程は未確立で試行錯誤の連続であり常に改善改良が行なわれ、この段階での重要な生産要素は優れた科学者・技術者であり、かつ熟練労働者である。次の成長段階では生産技術の標準化がなされ需要の急増に因って大量生産・大量販売に移行することになり、この段階での重要な生産要素は経営組織能力の保持者と熟練・半熟練・未熟練労働者である。成熟段階

通商産業省の「我国企業の海外事業活動（第二四回）」に依れば、

一九九四年三月現在のASEANおよびアジアNIES向けの累積直接投資額は全体の三四・一三%で、北米地域の二七・八九%より多い、アジア地域が投資先として選択される理由は、その他の発展途上国に比較して比較的政治情勢が安定していること、対日感情が良好であること、将来経済発展が

では生産工程は完成され、製品は標準化され、機械装置は規格化されて、未熟練労働者を大量に投入して製品が供給されることになる。したがって、このモデルによれば新製品の開発や初期段階では科学者・技術者が多く賦存する先進国が比較優位を持ち、成長段階では経営組織能力を多く賦存する国が比較優位を持ち、成熟段階では未熟練労働者の多く賦存する国が比較優位を持つことになる。成熟段階の製品の生産は低賃金労働者の豊富な発展途上国に直接投資を行って移されることになる。

雁行形態論は遅れて工業化を進める発展途上国のキャッチアップのプロセスである。輸入→国内の輸入代替生産→輸出化の三段階をたどる。日本が欧米の先進国に遅れて工業化を開始した発展のプロセスである。このモデルでは輸出化に続いて海外直接投資→輸入が折り込まれることになる。

我国の発展途上国への海外直接投資はまさにこの局面であると言える。

多くの日系企業が海外直接投資を実施して事業活動を海外で展開する動機は多様である。安価な生産要素例えば発展途上国の低賃金労働力の活用を指向するもの、安定的な資源輸入を確保するために鉱物資源、森林資源、水産資源等の資源開発を指向するもの、貿易摩擦への対処を含めて市場の確保と拡大を意図して生産基地・販売拠点を指向するもの、税を回避するためのタックス・ヘイブンと呼ばれる地域への投資等をあげることが出来る。最近とみに顕著になった円高回避型の海外投資は海外市場向けの輸出産業であれ国内市場向けの産業であれ、価格競争力の点からの配慮に依るものである。

日本企業が生産拠点のアジア諸国への移転が、一九八五年のプラザ合意以降の急激な円高局面で顕著になったが、特に製造業は一九九〇年以降の

バブル経済崩壊による深刻な不況と円高によって海外生産比率を大きく上昇するにいたった。海外生産拠点からの円高による逆輸入も見られ、国内産業の空洞化が懸念され始めている。実際、ジェトロの一九九三年のアンケート調査によれば、空洞化の可能性は十分であると回答した企業は二五・八%、可能性はあるが対応次第では避けられるとした企業は六五・三%であった。全く可能性はないと答えたのは八・九%に過ぎなかった。産業空洞化の可能性の理由を業種別にみると、電子・電気機械部門では円高回避のための海外生産および輸入の拡大が予想されること、電子部品では市場の七〇%以上が海外にあり市場の近くで生産をする必要があり、顧客の生産工場の海外展開およびコストダウンの要求に対応するため生産工場を海外へシフトせざるを得ないこと、金属製品分野では生産コストの上昇および自動化・省力化の限界、ユーザーの海外現地生産および国際調達が進展していること、円高による価格競争力の喪失とコストダウン努力の限界、海外生産による国内生産の減少もしくは中止によるものなどをあげている。

二、日本文化としての企業システムの特徴

日本の文化としての企業システム、特に大企業のシステムは欧米諸国の企業とはやや異なる特徴をもっている。第二次世界大戦後の日本経済の復興過程とその後の成長過程において、国内および国際的経済環境の変化に適応し、企業を継続的に成長・発展させていくためには企業内部の技術革新・イノベーションが要請され、企業内部の人的資源の形成と蓄積を必要とした。終身雇用制、年功序列制は伝統的組織の編成原理として共に原因となり結果となって相互に作用しあって日本企業のダイナミックな成長を

もたらし、そこで働く人々に昇進昇格の機会を与え、さらに定年後の再就職の可能性をもたらし、企業は経営資源としての人的資本の集積体として機能し、研究開発能力、生産管理、工学的技術、資金・資材・原材料調達能力、マーケティング、情報収集および分析に関する能力（技術変化・環境変化に対する適応力、経験による学習と使用・普及による学習）などの面において国際競争力を遺憾無く発揮することが出来た。

終身雇用制、年功序列制には企業組織原理として少なくとも第2次世界大戦後の経済・社会的環境のもとで経済的合理性を持っていたが、日本の歴史的文化的背景としての儒教的な観念がその底流にあったことは明らかである。

現在、終身雇用制は変容しつつある。欧米諸国においても一部ではあるが事実上終身雇用に近いものが見られ決して日本の独特のものではない。しかし、経済的社会的合理性を持っているかぎり日本企業の特徴として今後も残っていくと思われる。年功序列制は企業内の能力開発・人材育成といった人事政策と密接に関連している。そしてこの延長線上に日本企業の経営者の選任がある。長年勤務した従業員の中から取締役、常務、専務、副社長、社長が選ばれるという慣行は欧米にも見られるが、社長が次の社長を選任することは日本企業の特徴である。日本企業の経営陣は言うなれば従業員集団の代表者である。

日本企業は従業員集団の代表者と見なされる経営者が基本的な意思決定を行い、正規の従業員が利潤の一定の分け前にあずかるとすれば、労働者管理型企業と共通するものがある。日本の企業特に大企業は所有と経営の分離が進み、株主が企業経営に直接介入することは一般的にはないと考え

られるが、株式市場において株式の売買を通して企業の経営状況を評価し、企業経営をコントロールする機能を發揮している。

企業の主権者は最も大きなリスク負担者であり、また最も重要で稀少な資源の提供者である。株主と従業員を比較した場合、株主は分散投資によりリスク分散を行っているが、従業員はリスク分散の手段を持たず、本質的貢献とリスク負担からすると企業の主権者は従業員と言える。また企業の技術情報、意思決定、付加価値に関する分散については、それぞれ職場社会の非階層化をもたらしているといえる。

三、日本の海外直接投資の受け入れ国への影響

我国の海外直接投資活動は受入国に対して種々の影響を与えている。経済効果として(1)所得・雇用創出効果がある。海外直接投資は企業の経営資源の優位性に依るものであり、新しい産業・企業の生産活動は新規雇用機会の創出とそれに伴う所得をもたらすことになる。労働集約的産業の場合は特に雇用創出効果は大きい。(2)貿易効果は輸入代替産業の場合、新規設備投資財や中間財の輸入により經常収支の赤字の要素を持つが、やがて生産活動が軌道に乗り輸入を完全に代替することになれば經常収支の黒字に貢献することになる。(3)技術移転効果は非常に重要である。製造業の場合、技術は操作技術、補修・修理、品質管理、生産管理技術、生産技術改良、金型改良、設計技術、製品開発、生産管理開発、在庫管理、生産管理、労務管理、財務管理、資材調達管理、マーケティング、総務管理に分けられる。タイ、シンガポール、マレーシアの日系企業における技術移転に対する意識調査によれば、日系企業の日本人経営者の意識ではすでに移転済み

と考える技術は、操作技術、メインテナンス、品質管理が約八〇％から五〇％である。しかし、生産技術、金型改良、製品開発、設計技術は一〇％に達しない。今後移転したいと考える技術は生産技術の改良はマレーシア・タイでは六〇％、シンガポールでは五〇％である。生産管理技術はマレーシア・タイでは五〇～五五％、シンガポールで三〇％、品質管理に関してはタイ五五％、マレーシア五〇％、シンガポール三〇％である。

中小企業金融公庫クアラルンプール駐在員事務所が一九九五年三月に実施した人材育成と技術移転に関するアンケート調査によれば、マレーシアにおいては技術移転を阻んでいる要因として離職率が高いこと（四六・五％）、日本人スタッフ数の不足（二九・六％）、従業員とのコミュニケーションがうまく取れないこと（一八・三％）となっている。人材育成や技術移転促進のための方策として(1)オペレーション・マニュアルに関してはその改善（四七・八％）、(2)日本への研修生の送り込みに関しては、実施しており大きな成果がある（四三・五％）などがあげられている。しかし離職率の-highいことが問題になっている。タイについては技術移転を阻んでいる要因として従業員とのコミュニケーションがうまく取れないこと（三九・五％）、離職率が高いこと（三七・二％）である。オペレーション・マニュアルに関してはその改善の必要あり（六八・八％）、研修生の送り込みに関しては、実施しており大きな成果がある（三八・七％）である。

(4)文化的効果に関しては日本の経営スタイルの適用についてみる事が出来る。項目として職業開発・昇進、企業内教育、労使協調、制服、QCサークル、レクリエーション、食堂設備、職場優先主義、ジョブ・ローテーション、シフト・ミーティング、平等主義、退職金制度、終身雇用、稟

議制度、私的対人関係、年功序列、職場組合、グループ志向、給料前払い制度、住宅施策、従業員持ち株制度等をあげ、日本人経営者とマレー人管理者に対して日本の経営スタイルの適用可能性についてアンケート調査したものが⁽²⁾ある。それによれば日本人経営者よりもマレー人管理者が適応可能性が低いとした項目は職業開発・昇進、QCサークル・職場優先主義、平等主義でその他の項目はむしろマレー人管理者が適応可能性が高いとしている。特にレクリエーション、ジョブ・ローテーション、終身雇用は判断の差が著しい。適用不可能性については終身雇用性に関してマレー人五〇％が、年功序列に関してはマレー人三〇％が不可能としている。職業開発・昇進、企業内教育、制服、レクリエーション、食堂設備に関しては適用不可能ゼロ％である。

投資受入国における日系企業内における日本の経営スタイルは決して日本で実施されているそのままのものではなく、現地の文化に接触し・相互に作用しあい、一方もしくは両者が或る種の変化を起こし、受容しときに大きく変容している。日本の企業の持つ経営技術とスタイルが何れにしろ移転し伝播していく過程は投資受入国の文化変容を結果する。

四、グローバリズムとナショナリズムの併存・矛盾

経済活動の行動原理は自由貿易主義でありかつグローバリズムである。現実に国家間で国際経済摩擦が激化し、保護主義の動きが大きく表面化しているが、経済効率性を追及している企業は世界市場で国際競争を展開している。その中であって、日本企業は十分に自由貿易主義の環境を活用し、成長を達成してきた。しかし、非経済活動の行動原理すなわち政治・制度

・文化・慣習等の分野においては非常にナショナリズムという枠の中で決定がなされている。国際化が困難な分野と考えられている。経済活動のグローバルズムと政治的決定としてのナショナリズムは常に併存している。海外直接投資活動にとってこの二つの異なった原理は避けて通ることの出来ないものである。アジア諸国においては過去に多様な経験を持った。外国の企業が投資受入国のナショナリズムに遭遇し、撤退を余儀なくされたケースは決して少なくないが、アジア諸国もそのナショナリズムを変化させ最近では積極的に外国資本の受け入れを行っている。そして技術の移転を通して文化変容を経験している。

五、社会の「同質化」と「異質化の許容」プロセスとしての国際化

近代ヨーロッパ文明はすぐれた価値を持つものであるが、人間中心の自然支配を無条件に肯定し、自然破壊を進行させ、生物が死滅し最後に人類も絶える可能性を持つにいたった。

地球上には多くの宗教が様々な倫理観のもとに存在している。その中でアジア地域の主なものとして(1)仏教文化は現代資本主義社会で人間に必要な道徳を提供しているし、(2)儒教文化は信頼関係の樹立に役立つ思想を提供し、(3)イスラーム文化は神が中心の社会をとき、(4)ヒンドゥー文化はカースト社会の価値観、世界観の思想基盤を提供している。

文明の内容は文化と社会より成り、前者は(1)技術・科学の領域と(2)思想・宗教・道徳・芸術といった精神文化の領域を持ち、後者は政治・経済・狭義の社会より成る。科学・技術的な領域は様式すなわち固有性・独自性・統一性に対して抽象的で超越性をもち、どの文明にも内容を変化するこ

となく伝播し、大いに役立つ中立性を具有している。普遍妥当性を持つといえる。

アジアの多くの諸国は、植民地支配のもとでの従属社会にあって、選択の自由がなく、外来の文明の様式と価値を受け入れざるを得なかったことに比較して、今日では自発性を発揮し客観的評価のもとで外来文明の持つ価値を受容する方向に動きはじめている。外国資本導入の動きはその表明である。しかし、文明の伝播の障害は価値ではなく「様式」にあることを認識しておく必要がある。文明の伝播の形態を「移植」、「接木」、「肥沃化」の三つに区分すると、第三の形態「肥沃化」こそが外来文明の成果を土着文明が摂取し、同化し、改良し、肥沃化して独自の文明を開花することになる。勿論文明の基本原理は伝播不可能なものであり、伝播可能なものは科学的方法、技術的慣行、産業の諸成果など限られたものである。そこに文明・文化にみられる異質化があり、その許容こそが求められることになる。

地球を人類の安住の場所として確保するためには、自然支配の哲学から人間と他の総ての生き物との共生(symbiosis)を図る哲学が必要となっている。科学技術・デモクラシーなど人間としての尊厳と高い誇りの調和と新しい文明の模索が求められている。

注

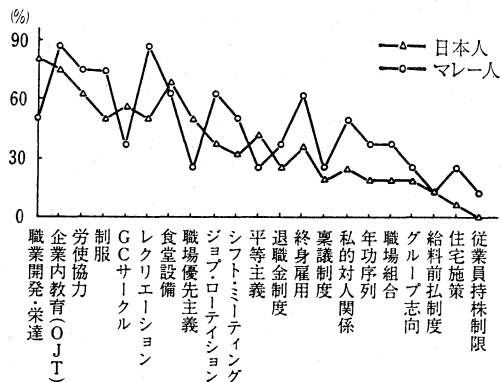
- (1) Nobuo Kawabe, "Problems of and Perspectives on Japanese Management in Malaysia" in S. Yamashita ed. *Transfer of Japanese Technology and Management to the ASEAN Countries*, University of Tokyo Press, 1991, p. 251.

- (2) Nobuo Kawabe, op. cit., p. 254.

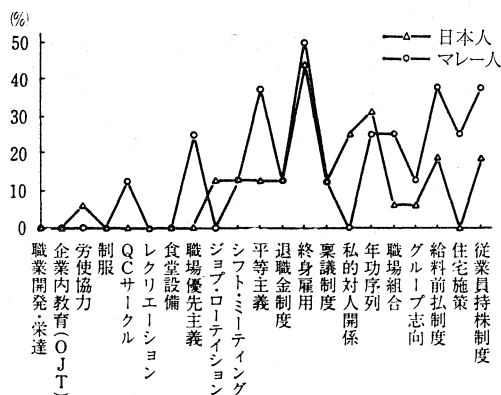
図 日系企業における技術移転に対する意識調査

(2) 日本的経営スタイルの適用

(a) 日本のスタイルが適用可能 (%)

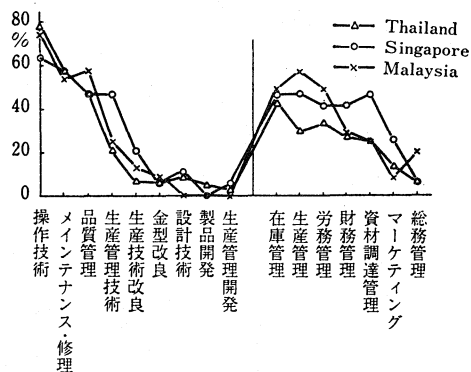


(b) 日本のスタイルは適用不可能 (%)

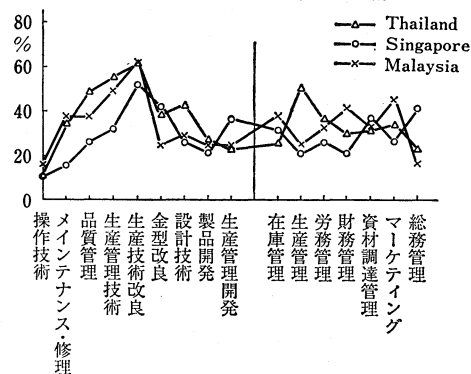


(1) 日系企業日本人経営者の意識

(a) 移転済みと考える技術



(b) 今後移転したいと考える技術



国際的企業活動にみる文化接触 (米田公丸)

資料: Nobuo Kawabe, "Problems of and Perspectives on Japanese Management in Malaysia" in S. Yamasita ed. *Transfer of Japanese Technology and Management to the ASEAN Countries*, University of Tokyo Press, 1991, pp. 251-254.